

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL & INNOVATION SOCIALE



©AdobeStock/Fizkes

INNOVATIONS SOCIALES & QVCT

des leviers pour transformer le travail

DES EXEMPLES INSPIRANTS analysés par l'ARACT
sur le sens au travail, l'attractivité et la transition écologique
parmi les expérimentations réalisées par des Lauréats
de l'AMI innovation sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

aract
— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine

VOUS SOUTENEZ OU PORTEZ UN PROJET ET SOUHAITEZ INTÉGRER LA QVCT ? INSPIREZ-VOUS DES INNOVATIONS SOCIALES ! (IS)

Dans un monde en pleine mutation, où les attentes sociales évoluent et où les formes d'engagement collectif se réinventent, l'innovation sociale émerge comme une réponse audacieuse aux besoins mal couverts par les approches traditionnelles. Elle ne se contente pas d'inventer de nouveaux outils ou services : elle transforme les relations, les pratiques et les dynamiques territoriales ou culturelles, en misant sur la coopération active des acteurs de terrain – usagers, salariés, citoyens.

Au cœur de cette dynamique, la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) joue un rôle central. Elle s'intéresse à ce qui rend le travail réellement épanouissant : la santé, l'efficacité, la reconnaissance, le développement des compétences et la coopération. Pensée comme une démarche participative, la QVCT conduite par les équipes, s'inscrit pleinement dans une logique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en lien avec les engagements sociaux, environnementaux, éthiques et économiques d'une organisation.

Si la RSE donne la direction, la QVCT en est un moteur. Elle offre des leviers quotidiens concrets pour agir, au plus près du terrain. Et c'est là que l'innovation sociale prend tout son sens et contribue à la QVCT: en transformant les façons de travailler, de collaborer et de redonner du sens, elle devient un vecteur puissant pour renforcer la qualité du travail et l'engagement collectif.

De la même manière, intégrer la QVCT dès la conception d'un projet d'innovation sociale – et dans son animation au fil du temps – en augmente l'impact, la pérennité et l'appropriation collective. Articuler innovation sociale et QVCT, c'est répondre concrètement aux défis d'aujourd'hui : attirer, fidéliser, redonner du sens, construire un travail de qualité et répondre aux défis de transition écologique.

L'INNOVATION SOCIALE : UN LEVIER POUR TRANSFORMER LE TRAVAIL ET LES ORGANISATIONS

P.2

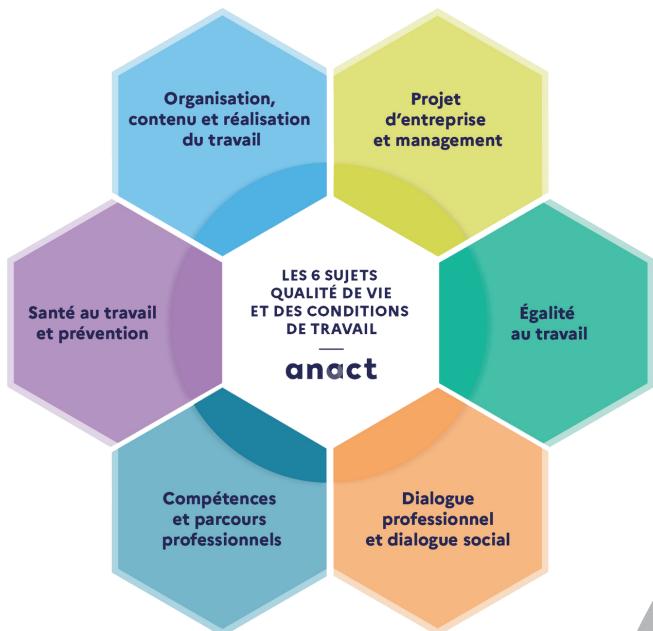
Par son mode d'entreprendre en collectif, en impliquant à la fois salariés, bénéficiaires et acteurs du territoire, l'innovation sociale introduit une manière de faire qui dépasse les logiques classiques. Elle mobilise des principes forts – coopération, utilité sociale, ancrage territorial, expérimentation, etc. – identifiés dans les référentiels régionaux de Nouvelle-Aquitaine (15 marqueurs clés).

MARQUEURS DE L'INNOVATION SOCIALE
(CRITÈRES DE SÉLECTION)



Ce mode d'entreprendre porteur de changement socio-économiques, agit directement sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT), et ce, à 6 niveaux :

1. L'organisation, le contenu et la réalisation du travail,
2. Le projet d'entreprise et les pratiques managériales,
3. Le dialogue professionnel et le dialogue social,
4. Les compétences et parcours professionnels,
5. La santé au travail et prévention
6. L'égalité au travail.



Des impacts visibles sur différents critères et à différentes échelles de temps :

Les projets d'innovation sociale produisent également des effets mesurables sur un ensemble élargi de critères défini dans le cadre de la construction d'un référentiel régional partagé sur les effets et impacts d'une innovation sociale.

Ces effets peuvent se déployer à court, moyen ou long terme et se lisent à travers trois grandes catégories : les dynamiques de projet, le public cible et les écosystèmes territoriaux.

Résultats, effets, impact d'une innovation sociale (22 critères)

- 1. Participation
- 2. Connaissance & anticipation
- 3. Modèle économique
- 4. Communication
- 5. Coopérations
- 6. Proximité
- 7. Responsabilité territoriale
- 8. Qualité de vie au travail
- 9. Développement de compétences
- 10. Contribution bénévole



DYNAMIQUE DE PROJET

P.3

- 11. Développement des capacités
- 12. Développement professionnel
- 13. Développement des liens sociaux
- 14. Implication citoyenne, contribution à la société
- 15. Meilleur accès aux droits et aux services
- 16. Equilibre entre les temps de vie



PUBLICS CIBLES

- 17. Développement local de l'ESS et de la RSE
- 18. Proximité et complémentarités économiques
- 19. Cohésion sociale et territoriale
- 20. Transition écologique
- 21. Transversalité
- 22. Ouverture



ÉCOSYSTÈME TERRITORIAL

Bien plus qu'un vecteur de transformation sociale, l'innovation sociale est un levier stratégique pour repenser le travail, renforcer les collectifs et ouvrir de nouvelles trajectoires de transformation. Il crée du lien, donne du sens et ouvre des voies durables de transformation, à la fois humaines, organisationnelles et territoriales.

DES ACTEURS EN NOUVELLE-AQUITAINE EXPÉRIMENTENT DES INNOVATIONS SOCIALES :

UN LEVIER POUR REPENSER LES CONDITIONS DE TRAVAIL



Attractivité, sens au travail et transition écologique : ce document vous invite à explorer cette articulation entre QVCT et innovation sociale, à travers des exemples inspirants issus du terrain et des points de vigilance pour guider l'action. Un repère utile pour toutes celles et ceux qui souhaitent innover autrement, en remettant le travail et l'humain au cœur des transformations.



L'INNOVATION SOCIALE COMME LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION

COMMENT UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE AGIT À CHAQUE ÉTAPE SUR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET RENFORCE L'ATTRACTIVITÉ ET LA FIDÉLISATION ?

Une innovation numérique pour accompagner les maraîchers et renforcer le collectif ELZEARD

Dans cette entreprise de programmation informatique dédiée aux producteurs agricoles, l'innovation sociale prend la forme d'un accompagnement numérique des maraîchers pour transformer leur métier tout en animant une communauté engagée autour des pratiques agro-écologiques.

Cette initiative démontre comment l'innovation sociale peut être un pont entre Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) et attractivité, en améliorant les conditions de réalisation du travail, le sentiment d'utilité et l'ancrage collectif, en jouant sur plusieurs leviers.

P.4

UN PROJET PORTEUR DE SENS ET D'UTILITÉ SOCIALE

Dès ses débuts, ce projet s'est construit autour d'une ambition claire : créer de la valeur réelle pour les producteurs agricoles.

« *C'était vital de créer quelque chose* ». En répondant à des besoins concrets – accéder à des outils numériques adaptés, mieux piloter son activité au quotidien et créer des espaces d'échanges sur les pratiques agro-écologiques, ce projet donne du sens au travail des salariés.

Cet engagement attire naturellement des talents motivés par l'impact social et environnemental : « *L'innovation fait partie de notre travail de tous les jours* ».

Cette orientation renforce aussi l'image d'une entreprise agile, connectée à un écosystème porteur, un atout majeur pour son attractivité.



Sens, coopération et apprentissage : les clés d'un projet d'innovation sociale qui attire et fidélise.



UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION PARTAGÉE

La gouvernance ouverte et participative est un moteur essentiel de l'engagement durable des personnes impliquées. Ici, « *on est tellement ouverts que les incertitudes, on se les dit* ».

Chaque personne est invitée à « *participer à la construction de la maison* », un symbole fort d'appropriation collective et de confiance.

DES ESPACES RÉGULIERS POUR DIALOGUER ET AJUSTER

Les discussions collectives régulières sont au cœur du fonctionnement, permettant régulation, anticipation et renforcement de la coopération. Néanmoins, cette forte implication peut entraîner une fatigue invisible.

Pour y répondre, l'organisation mise sur des ajustements collectifs : « *Il faut se dire qu'on est capable d'arrêter, que si ça ne marche pas, ce n'est pas grave* ».

APPRENTISSAGE CONTINU, AJUSTEMENTS ET ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Tout au long du projet, la structure veille à maintenir des temps dédiés à la coordination, à la transmission et à la régulation collective. Malgré une certaine insécurité liée aux financements, l'esprit entrepreneurial prévaut : « *C'est intégré dans l'esprit entrepreneurial* ».

Les cycles de transition, les retours d'expérience collectifs et les ajustements participatifs assurent une gouvernance soutenante. **L'apprentissage par l'expérience devient un véritable levier pour renouveler l'engagement et renforcer la fidélité des équipes.**

EN RÉSUMÉ...

Ce projet démontre ainsi que **l'attractivité et la fidélisation passent par une qualité des conditions de travail pensée dès l'origine**, nourrie par une culture du travail fondée sur l'engagement collectif, le dialogue, la coopération et un sens partagé.



LE SENS DU TRAVAIL DANS LES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE

MOTEUR D'ENGAGEMENT, DE RÉGULATION ET DE TRANSFORMATION

Le Cascc : un projet inter-associatif pour mutualiser les activités sociales et redonner du sens au travail

Dans ce projet d'innovation, une structure de l'ESS* rassemble une cinquantaine d'acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la solidarité autour d'un objectif commun : créer un Comité mutualisé des Activités Sociales, Sportives et Culturelles inter-SIAE** à l'échelle d'un territoire. Au-delà de l'organisation d'activités, ce projet agit directement sur le sens du travail, à travers plusieurs dimensions :



Faire parler : le sens et la coopération au travail au profit de tous et de toutes.

LE SENS COMME MOTEUR... ET COMME SIGNAL D'ALERTE

Le sens permet de tenir face à l'intensité : « *Dès lors que ça fait sens, ce n'est pas une charge.* »

La mobilisation est forte, portée par la finalité du projet mais il peut aussi masquer des signaux d'alerte : « *Pas de charge ressentie à l'instant T, mais le corps s'épuise quand même.* »

Le sens du travail devient ainsi à la fois un moteur et un indicateur à surveiller.

UN ANCRAGE SOLIDE AU TERRAIN POUR PRÉSERVER LA COHÉRENCE ÉTHIQUE

L'équipe se mobilise pour préserver l'alignement éthique et la motivation, grâce à une proximité constante avec le terrain :

« *Le fait de ne pas être hors sol permet de rester au contact des bénéficiaires* » et grâce à des espaces de discussion structurés, mais aussi informels et spontanés.

P.5

UNE MISSION COLLECTIVE, UTILE ET FÉDÉRATRICE

Ce projet répond à un besoin social partagé par les acteurs : mutualiser une offre d'activités sociales et culturelles pour les structures du territoire.

Cette finalité crée une mobilisation naturelle des acteurs, bien au-delà d'un simple projet d'innovation.

L'action prend sens parce qu'elle s'inscrit dans une mission collective, utile et porteuse de valeurs.

GARDER LE CAP DU SENS DANS LE TEMPS

La phase de déploiement peut entraîner une perte de repères, un risque de dilution du sens : « *On est dépassés.* »

Pour ne pas se laisser emporter, l'équipe met en place des stratégies de ré-ancrage : retour au terrain, affirmation des valeurs, reconnaissance du travail accompli.

Le sens, ici, devient un levier de transformation personnelle et collective : « *Le renouvellement de l'action se fait quand on comprend qu'on répond à un besoin qu'on n'avait pas fantasmé.* »

EN RÉSUMÉ...

Dans ce projet d'innovation sociale, le sens n'est pas un supplément : il est la **matière vivante du travail**.

Il structure l'**engagement**, renforce l'**identité professionnelle**, mais exige des régulations concrètes, des temps de retour sur l'action et une vigilance collective pour éviter l'épuisement.

Bien nourri, il permet de construire un **rapport au travail plus réflexif, plus humain et plus résilient**.

* Économie Sociale et Solidaire

** Structures d'Insertion par l'Activité Économique



L'INNOVATION SOCIALE POUR ARTICULER TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET QVCT

QUAND LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL SE RENFORCENT MUTUELLEMENT

Coop & Bat' : une coopérative d'activité et d'emploi engagée dans l'éco-construction et la gouvernance partagée

Cette coopérative d'activité et d'emploi basée en Nouvelle-Aquitaine regroupe plus de 170 entrepreneurs et une équipe appui de 15 personnes dans les métiers du bâtiment, de l'artisanat et de la maîtrise d'œuvre. En cohérence avec ses valeurs sociales et écologiques, elle a initié un projet d'éco-construction de son siège social, conçu comme un lieu de travail partagé, durable et ancré dans le territoire.

L'initiative illustre comment une innovation sociale peut conjuguer ambition environnementale et amélioration des conditions de travail à travers plusieurs leviers.



Inauguration des locaux de Coop&Bât - mai 2025

P.6

CONCEPTION PARTICIPATIVE

Dès le départ, les futurs usagers ont été associés à la réflexion : questionnaires, séminaires, comités de pilotage...

Le projet architectural s'est construit à partir des besoins concrets en termes d'organisation du travail, de confort, de convivialité, d'usages collectifs (bureaux, ateliers, cantine, verger...).

« *On a réfléchi nos bureaux par rapport à nos façons de travailler.* »

MONTÉE EN COMPÉTENCES

Le projet a permis de développer des savoir-faire en éco-construction : utilisation de matériaux biosourcés, circuits courts, réemploi....

Des formations ont été mises en place, renforçant à la fois l'expertise technique et la culture commune autour des enjeux environnementaux...



EN RÉSUMÉ...

Ce projet démontre que **la transition écologique peut devenir un levier puissant de coopération, d'apprentissage et d'amélioration des conditions de travail**, à condition qu'elle soit pensée à partir du travail réel et en intégrant la participation des salariés et des différents acteurs du projet.

Ici, écologie, engagement collectif et bien-être au travail avancent main dans la main.



QUELQUES POINTS DE VIGILANCE

Une démarche participative ne se décrète pas, elle se construit !

Dans les projets d'innovation sociale, la participation est souvent érigée en principe fondateur. Mais elle ne se décrète pas : elle se construit, pas à pas, avec méthode, rigueur et attention aux réalités du terrain.

Si les salariés ne sont pas impliqués dès le départ dans le projet de transition écologique de l'entreprise, il existe un risque d'impacter négativement la QVCT, dans la mesure où cette transition peut être alors uniquement vécue comme une surcharge. Pour qu'elle soit réelle et durable, la participation nécessite :

- Une organisation claire (qui décide quoi, où et comment),
- Des espaces de discussion réguliers,
- Une traçabilité des décisions pour garantir transparence et confiance,
- Et surtout, du temps dédié à cette co-construction.

Innover, oui...

...mais avec des marges de manœuvre et des outils adaptés. Expérimenter, tester, se tromper, recommencer : c'est le cœur de l'innovation sociale.

Cela suppose de disposer d'un cadre sécurisé pour éviter que l'innovation ne devienne source d'instabilité :

- Le droit à l'erreur,
- Du temps dédié pour expérimenter,
- Des espaces de discussion pour tirer les enseignements,
- Et un accompagnement structurant.

Des projets collectifs à construire avec les réalités de chacun

Dans de nombreux projets d'innovation sociale, notamment à l'échelle d'un territoire, le collectif peut se construire entre plusieurs structures : associations, collectivités, coopératives.

Ce collectif partage une ambition commune mais chaque structure a ses propres contraintes, ressources et priorités qui évoluent avec le temps.

Ces différences ne sont pas un frein en soi – elles deviennent un risque uniquement si elles ne sont pas prises en compte et anticipées.

Pour maintenir la dynamique sur un cap commun et construire une vision partagée, il est essentiel de :

- Créer des espaces de régulation où chaque membre du collectif peut exprimer ses limites et ses besoins,
- Faire évoluer si besoin les modalités de coopération au fil du projet,
- Identifier les marges de manœuvres propres à chaque structure pour renforcer la cohésion à mesure que le projet avance.

P.7



POUR ALLER PLUS LOIN

Ressources complémentaires

- Annuaire des lauréats de l'AMI Innovation sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine, 2025
- Guide "Évaluer son innovation sociale", 2024, Un guide pratique pour mesurer les effets et les impacts positifs de votre innovation sociale à court, moyen et long terme.
- Fiches Innovations sociales au service de la transition Néo Terra, 2025, ELLYX

Ce document a été produit dans le cadre de l'action menée avec l'Aract Nouvelle-Aquitaine (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), en tant que partenaire de l'AMI Innovation Sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine.

L'Aract Nouvelle-Aquitaine propose différentes modalités d'intervention pour accompagner et outiller les acteurs de l'entreprise afin de :

- Promouvoir la santé au travail et prévenir les risques professionnels (TMS, RPS, CMR, maintien en emploi...),
- Agir sur la conduite du changement (technique, organisationnel et managérial),
- Prévenir l'usure professionnelle pour favoriser la qualité des parcours professionnels,
- Favoriser et améliorer les relations collectives de travail,
- Agir sur la qualité de vie au travail.

L'Aract Nouvelle-Aquitaine développe prioritairement ses actions vers les TPE, PE et PME (notre territoire est composé à 90 % d'entreprises de moins de 10 salariés).

CONTACT



aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine

Plus d'informations :

anact.fr/nouvelle-aquitaine
05 56 79 63 30
contact-nouvelle-aquitaine@anact.fr

Site de Bordeaux
202 rue d'Ornano
33000 BORDEAUX

Site de Limoges
1 place Jourdan
87000 LIMOGES

Site de Poitiers
15 avenue René Cassin
86360 CHASSENEUIL DU POITOU

innovation.sociale@nouvelle-aquitaine.fr



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

nouvelle-aquitaine.fr